

## KEBERHASILAN PELAYANAN STRATEGIS KONSUMEN TOKO RETAIL

Gatut L. Budiono, & Ni Nyoman Sawitri

Universitas Pancasila, Jakarta&Universitas Trilogi, Jakarta

[gatutbudiono@gmail.com](mailto:gatutbudiono@gmail.com)&[sawitri.ny@gmail.com](mailto:sawitri.ny@gmail.com)

**Abstract:** *The research problem originates from previous research done by Yoon et al (2004:395-412). The instruments were re-research in Depok city West Java. It was measuring the effect of organizational support, supervisory support, customer participation, and job satisfaction and employee service quality. This research was to attest the hypothesis and to examine the effect of organizational support, supervisory support, customer participation in the service effort, job satisfaction and employee service quality. There was significant effect of organizational support, supervisory support, customer participation in service effort, job satisfaction. For future research, what factors are affecting to the service effort and job satisfaction, beside organization support, supervisory support, customer participation, and what factors affecting to the employee service quality, beside service effort, job satisfaction.*

**Keywords:** *organizational support, supervisory support, customer participation job satisfaction, employee service quality.*

**Abstrak-** *Masalah penelitian berasal dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yoon et al (2004: 395-412). Instrumen itu kembali penelitian di kota Depok Jawa Barat. Itu mengukur pengaruh dukungan organisasi, dukungan pengawasan, partisipasi pelanggan, dan kepuasan kerja dan kualitas kerja karyawan. Penelitian ini adalah untuk membuktikan hipotesis dan untuk menguji pengaruh dukungan organisasi, dukungan pengawasan, partisipasi pelanggan dalam kualitas upaya pelayanan, kepuasan kerja dan layanan karyawan. Ada pengaruh yang signifikan dari dukungan organisasi, dukungan pengawasan, partisipasi pelanggan dalam upaya pelayanan, kepuasan kerja dan kualitas kerja karyawan. Untuk penelitian masa depan, faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi untuk layanan usaha dan kepuasan kerja, di samping dukungan organisasi, dukungan pengawasan, partisipasi pelanggan, dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi kualitas kerja karyawan, di samping upaya pelayanan, kepuasan kerja.*

**Kata Kunci :** *dukungan organisasi, dukungan pengawasan, partisipasi pelanggan kepuasan kerja, karyawan kualitas layanan*

### LATAR BELAKANG MASALAH

Sesuai dengan perspektif *internal marketing*, bahwa apabila organisasi pelayanan menginginkan para karyawan dapat bekerja melayani pelanggan dengan baik, maka organisasi tersebut harus memperlakukan dengan baik karyawannya Yoon et al(2004:396). Hal paling berkesan mendalam bagi pelanggan dalam proses pelayanan adalah pada “*service encounter*” saat pelanggan berinteraksi

dengan perusahaan pelayanan (Bitner, 2001). Interaksi karyawan dan pelanggan penting dilakukan, dalam proses pelayanan memang memerlukan kehadiran peran hubungan antar manusia. Kinerja perilaku karyawan merupakan bentuk pelayanan sebagaimana dirasakan oleh pelanggan Yoon et al (2004:398). Ada beberapa variabel penting perlu diperhatikan mengenai karyawan dalam proses pelayanan pelanggan, variabel tersebut

antara lain dukungan organisasi, dukungan atasan, dan partisipasi pelanggan Yoon et al (2004:395-412).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berfungsi strategis sebagai bahan masukan kepada manajemen toko retail dengan cara mengetahui kondisi obyektif faktor faktor yang mendukung upaya pelayanan, kepuasan kerja serta pengaruhnya kepada kualitas pelayanan karyawan toko tersebut.

#### DUKUNGAN ORGANISASI

Dalam mayoritas bisnis pelayanan terlihat bahwa pelayanan dilaksanakan selama interaksi terjadi antara pelanggan dengan para karyawan yang menangani pelanggan. Dengan demikian perilaku dan sikap para karyawan terhadap pelanggan menentukan kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, kepuasan dan performansi Yoon et al (2004). Dalam pemasaran pelayanan diperlukan tidak hanya eksternal *marketing*, tetapi juga *internal marketing* dan *interactive marketing* (Kale, 2006) dapat diartikan juga sebagai *marketing strategy for service firm*. Eksternal marketing merupakan kegiatan mempersiapkan barang, menetapkan harga, mendistribusikan, dan mempromosikan pelayanan kepada pelanggan (Sharma, 2013), dikenal dengan istilah *marketing mix* (Sharma, 2013), *Internal marketing* merupakan kegiatan melatih dan memotivasi pegawai agar memberikan layanan terbaik bagi pelanggan (Aaker, 1975).

Service encounter adalah sebagai sebuah hubungan tiga sisi antara lain: pelanggan, karyawan pelayanan dan perusahaan pelayanan yang mengontrol semua interaksi antara pelanggan dengan petugas pelayanan tersebut Yoon et al (2004:396). Dengan demikian, maka karyawan perlu dukungan perusahaan untuk melakukan pelaksanaan pelayanan.

Suryanto T. (2008) Dengan dukungan dari pihak perusahaan akan menjadi salah satu motivasi bagi karyawan untuk berusaha bekerja menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan baik dalam bidang pelayanan atau yang lainnya.

Yoon et al (2004:396). Interaksi timbal balik secara internal antara para pegawai dan organisasi harus dapat berjalan secara efektif. Dukungan organisasi yang dirasakan pegawai menunjukkan sejauh mana mereka merasakan bahwa organisasi mengakui kontribusi karyawan tersebut dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya (Ajala, 2012) Yoon et al (2004:396).

#### DUKUNGAN ATASAN

Kualitas pelayanan karyawan terhadap pelanggan bisa tercipta berkat dukungan atasan. Dukungan atasan bersifat pengawasan merupakan kepedulian sosioemosional, menunjukkan sejauh mana atasan menciptakan iklim kondusif meliputi dukungan psikologis, saling mempercayai, persahabatan dan bantuan manajer (Berman et al, 2002) Yoon et al (2004:397). Tingkat dukungan atasan mempengaruhi motivasi bawahan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Biswas, 2012), Yoon et al (2004:397). Dua kelompok utama dalam organisasi yang saling mempengaruhi kepuasan kerja adalah rekan kerja dan pengawas.

#### PARTISIPASI PELANGGAN

Tidak seperti barang, pelayanan diciptakan secara simultan dengan pengonsumsiannya. Aspek simultan antara produksi dan permintaan menyebabkan pelanggan pelayanan berpartisipasi dalam proses pelaksanaan pelayanan Yoon et al (2004:397). Pengertian pelayanan adalah setiap perbuatan atau pelaksanaan, dimana satu pihak

menawarkan pada pihak lainnya; pada dasarnya obyek penawarannya merupakan sesuatu yang tidak terwujud. Dalam proses pelaksanaan pelayanan dapat disertai atau tanpa disertai produk berupa fisik (Pugh et al, 2002). *Service* sering digambarkan sebagai benda tidak berwujud dan hasilnya cenderung dipandang sebagai aktifitas, dari pada sebagai benda berwujud (Nguyen et al, 2002).

#### UPAYA PELAYANAN

Yang dimaksud dengan upaya pelayanan dalam penelitian ini, adalah upaya karyawan perusahaan pelayanan melayani pelanggan; dalam konteks penelitian ini, upaya karyawan toko retail dalam melayani pelanggan. Upaya pelayanan karyawan (Elmadag et al, 2008) didefinisikan sebagai sejumlah energi yang dikeluarkan untuk melakukan pekerjaan pelayanan Yoon et al (2004:396). Jadi seolah-olah pelayanan karyawan adalah produk yang dibeli pelanggan, peranan kinerja karyawan menjadi sesuatu yang amat perlu diperhatikan perusahaan pelayanan (Bitner, 1992), Yoon et al (2004:397-398). Hal ini selaras dengan pendapat Zeithaml dan Bitner, (2000:287) bahwa para karyawan adalah produk pelayanan; para karyawan adalah organisasi dalam sudut pandang pelanggan dan para karyawan adalah para pemasar. Kinerja perilaku karyawan merupakan bentuk pelayanan (Babin et al, 1998) sebagaimana dirasakan oleh para pelanggan (Liao, et al, 2004), (Boxer et al, 2010), Yoon et al (2004:398). Dengan demikian karyawan harus berupaya memperlihatkan kebaikan kinerja melayani pelanggan, kualitas pelayanan dirasakan pelanggan adalah salah satu kinerja terpenting harus dicapai karyawan dalam interaksi antara pelanggan dan karyawan yang

melayani pelanggan tersebut Yoon et al (2004:398).

#### KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang menyenangkan sebagai akibat evaluasi terhadap pekerjaannya yang mencapai atau mendukung peningkatan nilai kerja seseorang (Nygaard et al, 2010), Yoon et al (2004:397). Kepuasan kerja merupakan persepsi seseorang atas situasi relatif saat ini dengan nilai-nilai seseorang pada kondisi tersebut. Kepuasan karyawan merupakan cerminan kepuasan kerja karyawan selama menjalani tugas pekerjaannya (Dotson et al, 2010) Lau (2000:425). Kebutuhan dan keinginan pelanggan dipenuhi pada saat mereka merasakan barang dan jasa (Lau, 2000:425). Pendapat lainnya mengenai kepuasan karyawan adalah bahwa karyawan mempunyai keinginan dan kebutuhan dipenuhi (Sutermeister, 1971) (Taormina et al, 2013) apabila mereka menerima dan merasakan balas jasa dari perusahaannya. Meliputi: kompensasi, promosi dan pengakuan, pengembangan dan hakekat kerja, memenuhi, melebihi ekspektasinya (Ingram, et al 1983) Lau (2000:425).

#### KUALITAS PELAYANAN KARYAWAN

Pengertian kualitas pelayanan merupakan kesan relatif menyeluruh pelanggan mengenai inferioritas dan superioritas suatu organisasi dan pelayanannya Jamal dan Naser (2002:148). Parasuraman menggunakan skala konsep *Servqual* untuk mengukur kualitas pelayanan yang diterima. Disamping itu, dijelaskan pula bahwa kualitas pelayanan yang diterima dikonsepsikan sebagai penilaian menyeluruh atau sikap, tentang superioritas pelayanan (Lee et al, 2000:217).

**Pengaruh Dukungan Organisasi, Manajer dan Partisipasi Pelanggan terhadap upaya pelayanan, kepuasan kerja serta kualitas pelayanan karyawan kepada pelanggan.**

Proses pelaksanaan pelayanan sangat tergantung kepada siapa yang melayani pelanggan, dimana dan kapan melayani pelanggan. Karena keberagaman faktor pelayanan, waktu dan tempat tersebut, maka proses hasil kegiatan pelayanan akan bervariasi hasilnya (George et al, 1991). Dari kedua ciri tersebut, nampak bahwa dalam pelayanan karyawan dan pelanggan hadir dalam suatu proses pelayanan. Di samping karyawan pelayanan, tempat pelayanan serta waktu pelayanan karyawan terhadap pelanggan berpengaruh terhadap proses kegiatan hasil pelayanan. Sehubungan dengan pelayanan tersebut, karyawan dan pelanggan hadir berinteraksi. Keberlangsungan interaksi antarpersonal proses pelayanan berefek besar pada persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Dengan demikian baik pelanggan maupun karyawan interaksinya akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Brady & Cronin Jr. (2000:38).

Perilaku pegawai dipengaruhi beberapa faktor antara lain: meliputi dukungan organisasi, dukungan atasan dan partisipasi pelanggan, diproyeksikan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Hal ini berkonsekuensi mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan karyawan Yoon et al (2004:395).

Dukungan manajer pada karyawan tersebut berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kualitas pelayanan karyawan. Disamping itu, dukungan organisasi, dukungan atasan dan partisipasi

pelanggan mempengaruhi upaya pelayanan Yoon et al (2004:395).

Terdapat pengaruh dukungan organisasi (Hunter, et al, 1993) terhadap upaya pelayanan (Stinglhamber et al, 2003). Terdapat pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh dukungan atasan terhadap pelayanan (Liaw et al, 2010) (Griffin et al, 2001), dukungan atasan terhadap kepuasan kerja (Griffin et al, 2001), pengaruh partisipasi pelanggan terhadap upaya pelayanan (Chan et al, 2010), pengaruh partisipasi pelanggan terhadap kepuasan kerja (Singh et al, 1990), pengaruh pelayanan terhadap kepuasan kerja karyawan (García et al, 2011), pengaruh pelayanan terhadap kualitas pelayanan karyawan (Schneider et al, 1993), pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan (Elmadağ et al, 2008).

**Pengaruh dukungan organisasi terhadap upaya pelayanan dan kepuasan kerja**

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mempunyai pengaruh langsung terhadap upaya pelayanan yang dilakukan karyawan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan tersebut. Yoon et al (2004:395). Berdasarkan teori tersebut disusun hipotesis:

H1: Dukungan organisasi berpengaruh pada pelayanan.

H2: Dukungan organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja.

**Pengaruh dukungan atasan terhadap upaya pelayanan dan kepuasan kerja.**

Supervisor merupakan perwakilan organisasi memiliki tanggung jawab mengarahkan, mengevaluasi kinerja bawahan, para

karyawan mempunyai kesan umum tentang sejauh mana tingkat penghargaan atas kontribusi dan peduli terhadap kehidupan para karyawan secara layak Yoon et al(2004:397)(Babin dan Boles, 1996; Kopelman et al., 1990; Michaels et al., 1987), Yoon et al(2004:397). Hipotesis:

- H3: Dukungan manajer mempengaruhi upaya pelayanan  
H4: Dukungan Manajer mempengaruhi kepuasan kerja

#### **Pengaruh partisipasi pelanggan terhadap upaya pelayanan dan kepuasan kerja**

Bagi karyawan pelayan pelanggan, partisipasi pelanggan dalam interaksi timbal balik merupakan faktor terpenting berpengaruh pada prestasi kerja dan faktor emosional pegawai berbentuk kepuasan kerja Yoon et al(2004:398). Hipotesis :

- H5: Partisipasi pelanggan mempengaruhi upaya pelayanan  
H6: Partisipasi pelanggan mempengaruhi kepuasan kerja

#### **Pengaruh upaya pelayanan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kualitas pelayanan karyawan**

Kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan merupakan salah satu pencapaian kinerja karyawan terpenting dalam interaksi antara pelanggan dengan karyawan. Upaya karyawan dilingkungan kerja pelayanan mungkin berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan persepsi pelanggan

terhadap perilaku karyawan pelayanan Yoon et al(2004:398). hipotesis:

- H7: Upaya pelayanan mempengaruhi kepuasan kerja  
H8: Upaya pelayanan mempengaruhi kualitas pelayanan karyawan

#### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan**

Kepuasan kerja pada dasarnya tercermin selama pelaksanaan pelayanan, dan akibatnya direfleksikan dalam evaluasi kognitif pelanggan terhadap kualitas pelayanan karyawan Yoon et al(2004:399). Berdasarkan teori tersebut disusun hipotesis:

- H9: Kepuasan kerja mempengaruhi kualitas pelayanan pegawai

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan *descriptive quantitative research* menggunakan beberapa variabel penelitian antara lain: dukungan organisasi, dukungan atasan, partisipasi pelanggan, pelayanan, kepuasan kerja dan kualitas pelayanan pegawai Uji Validitas menghasilkan koefisien 0,77 dan Reliabilitas memperoleh koefisien 0,82. Pengujian hipotesis ditentukan berdasarkan nilai *Probability value (p value)*, dibandingkan dengan nilai signifikan 0.05 Nilai signifikan dijadikan dasar *reject* atau *not rejected* Ho, maka dasar pengambilan keputusan, dirumuskan bila nilai  $P \text{ value} \leq 0.05$ , maka Ho ditolak, bila nilai  $P \text{ value} > 0,05$  maka menerima Ho.

**Tabel I.**  
**Pengaruh dukungan organisasi terhadap upaya pelayanan**

Hipotesis	P Value	Hasil Uji Hipotesis	R	R <sup>2</sup>
H <sub>1</sub> = Terdapat pengaruh signifikan dukungan organisasi terhadap upaya pelayanan	0.001	Ho=Ditolak H <sub>a</sub> =Diterima	0.751	0.513

Hasil uji hipotesis menunjukkan memperoleh nilai  $P \text{ value} = 0,001$  nilai  $P \text{ value} (= 0,001) < 0,05$ . Ho:

ditolak, berarti hipotesis tidak ada hubungan signifikan antara dukungan organisasi terhadap upaya pelayanan

ditolak dan  $H_a$ : diterima; Artinya bahwa terdapat hubungan signifikan antara dukungan organisasi terhadap upaya pelayanan. Nilai  $r = 0.751$ ; menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara dukungan organisasi terhadap upaya pelayanan, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0.751; artinya hubungan signifikan antara dukungan organisasi terhadap upaya pelayanan, mempunyai hubungan kuat. Tanda korelasi positif (+) 0.751, menunjukkan arah garis variabel dukungan organisasi terhadap upaya

pelayanan searah. Artinya semakin tinggi nilai dukungan organisasi, semakin tinggi pula nilai upaya pelayanan. Semakin baik dukungan organisasi semakin baik pula upaya pelayanan karyawan.  $R^2 = 0.513$ ; menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara dukungan organisasi terhadap upaya pelayanan, ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2_{xy}$ ) sebesar 0.513; artinya dukungan organisasi mempunyai pengaruh sebesar 51.3% terhadap upaya pelayanan

**Tabel 2.**  
**Pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja**

Hipotesis	P Value	Hasil Uji Hipotesis	R	R <sup>2</sup>
$H_2$ = Terdapat pengaruh signifikan antara dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja	0.001	$H_0$ = Ditolak $H_a$ = Diterima	0.810	0.557

Hasil uji hipotesis memperoleh nilai P value ( $= 0,001$ )  $< 0,05$ . Artinya  $H_0$ : ditolak,  $H_a$ : diterima berarti terdapat hubungan signifikan antara dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja. Nilai  $r = 0.810$ ; menunjukkan terdapat hubungan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,810; artinya hubungan antara dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai hubungan kuat. Tanda korelasi positif (+) 0,810, menunjukkan bahwa arah

garis variabel dukungan organisasi dan kepuasan kerja searah. Artinya semakin besar nilai dukungan organisasi, semakin besar pula nilai kepuasan kerja. Semakin baik dukungan organisasi semakin baik pula kepuasan kerja.  $R^2 = 0.557$ ; menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2_{xy}$ ) sebesar 0.557; artinya pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 55.7%

**Tabel 3.**  
**Pengaruh dukungan manajer terhadap upaya pelayanan**

Hipotesis	P Value	Hasil Uji Hipotesis	R	R <sup>2</sup>
$H_3$ = Terdapat pengaruh signifikan antara dukungan atasan terhadap upaya pelayanan	0.001	$H_0$ = Ditolak $H_a$ = Diterima	0.779	0.511

Nilai P value ( $= 0,001$ )  $< 0,05$  artinya  $H_0$ : ditolak, dengan demikian hipotesis tidak terdapat hubungan signifikan antara dukungan manajer terhadap upaya pelayanan ditolak.

$H_a$ : diterima; berarti hipotesis terdapat hubungan signifikan antara

dukungan atasan terhadap upaya pelayanan diterima  $r = 0.779$ ; menunjukkan terdapat hubungan antara dukungan manajer terhadap upaya pelayanan, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0.779; artinya hubungan antara variabel dukungan

manajer terhadap upaya pelayanan berhubungan kuat. Tanda korelasi positif (+) 0.779, menunjukkan arah garis variabel antara dukungan manajer terhadap upaya pelayanan searah. Artinya semakin besar nilai dukungan manajer semakin besar pula nilai upaya pelayanan.

Oleh karena itu dukungan manajer perlu diperhatikan, semakin

baik dukungan manajer semakin baik pula upaya pelayanan karyawan terhadap pelanggan  $R^2 = 0.511$ ; menunjukkan terdapat pengaruh dukungan manajer terhadap upaya pelayanan, ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2_{xy}$ ) sebesar 0.511; artinya dukungan manajer mempunyai pengaruh sebesar 51.1% terhadap upaya pelayanan.

Tabel 4.

#### Pengaruh dukungan manajer terhadap kepuasan kerja

Hipotesis	P Value	Hasil Uji Hipotesis	R	R2
H <sub>4</sub> = Terdapat pengaruh signifikan antara dukungan atasan terhadap kepuasan kerja	0.001	H <sub>0</sub> =Ditolak H <sub>a</sub> = Diterima	0.877	0.711

Hasil penelitian menunjukkan nilai P value = 0,001, Nilai P value (= 0,001) < 0, 05 artinya H<sub>0</sub>: ditolak, berarti pernyataan artinya hipotesis yang menyatakan tidak terdapat hubungan signifikan antara dukungan manajer terhadap kepuasan kerja ditolak. H<sub>a</sub>: diterima; hipotesis menyatakan terdapat hubungan signifikan antara dukungan manajer terhadap kepuasan kerja diterima = 0.877; menunjukkan terdapat hubungan antara dukungan manajer terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,877; artinya hubungan antara variabel dukungan manajer terhadap kepuasan kerja mempunyai hubungan

yang sangat kuat. Tanda korelasi positif (+) 0,877, menunjukkan bahwa arah garis variabel antara dukungan manajer terhadap kepuasan kerja searah. Artinya semakin besar nilai dukungan manajer semakin besar pula nilai kepuasan kerja. Oleh karena itu dukungan manajer perlu diperhatikan, semakin baik dukungan manajer semakin baik pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan  $R^2 = 0.711$ ; menunjukkan terdapat pengaruh dukungan atasan terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan koefisien determinasi ( $R^2_{xy}$ ) sebesar 0.711; artinya dukungan manajer mempunyai pengaruh sebesar 71.1% terhadap kepuasan kerja.

Tabel 5.

#### Pengaruh partisipasi pelanggan terhadap upaya pelayanan

Hipotesis	P Value	Hasil Uji Hipotesis	R	R2
H <sub>5</sub> = Terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi pelanggan terhadap upaya pelayanan	0.001	H <sub>0</sub> =Ditolak H <sub>a</sub> = Diterima	0.697	0.612

Nilai P value (=0,001) < 0,05. Berarti H<sub>0</sub>: ditolak, dengan demikian dinyatakan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara partisipasi pelanggan terhadap upaya pelayanan. Sedangkan H<sub>a</sub>: diterima; Berarti pernyataan hipotesis ada hubungan signifikan

antara partisipasi pelanggan terhadap upaya pelayanan diterima  $r = 0.697$ ; menunjukkan terdapat hubungan variabel partisipasi pelanggan terhadap upaya pelayanan, ditandai dengan koefisien korelasi sebesar 0.697; mengandung arti hubungan variabel

partisipasi pelanggan dengan upaya pelayanan mempunyai hubungan kuat. Tanda korelasi positif (+) 0.697, menunjukkan bahwa arah garis variabel antara partisipasi pelanggan terhadap upaya pelayanan adalah searah. Jadi semakin besar nilai partisipasi pelanggan semakin besar pula nilai upaya pelayanan. Oleh karena itu partisipasi pelanggan perlu

diperhatikan, semakin baik partisipasi pelanggan semakin baik pula upaya pelayanan pegawai.  $R^2 = 0.612$  menunjukkan terdapat pengaruh partisipasi pelanggan terhadap upaya pelayanan, ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2_{xy}$ ) sebesar 0.612; berarti partisipasi pelanggan mempunyai pengaruh sebesar 61.2% terhadap upaya pelayanan.

Tabel 6.

**Pengaruh partisipasi pelanggan terhadap kepuasan kerja**

Hipotesis	P Value	Hasil Uji Hipotesis	R	R2
$H_6 =$ Terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi pelanggan terhadap kepuasan kerja	0.001	$H_0 =$ Ditolak $H_a =$ Diterima	0.813	0.579

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai P value ( $=0.001$ )  $< 0.05$ . Artinya  $H_0$ : ditolak, hipotesis tidak ada hubungan signifikan antara partisipasi pelanggan terhadap kepuasan kerja ditolak.  $H_a$ : diterima; hipotesis terdapat hubungan signifikan antara partisipasi pelanggan terhadap kepuasan kerja diterima  $r = 0.813$ ; menunjukkan terdapat hubungan antara variabel partisipasi pelanggan terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0.813; artinya hubungan variabel partisipasi pelanggan terhadap kepuasan kerja mempunyai hubungan kuat. Tanda korelasi positif (+) 0,813,

menunjukkan bahwa arah hubungan garis variabel partisipasi pelanggan terhadap kepuasan kerja searah, semakin besar nilai partisipasi pelanggan semakin besar pula nilai kepuasan kerja. Oleh karena itu partisipasi pelanggan perlu diperhatikan, semakin baik partisipasi pelanggan semakin baik pula kepuasan kerja karyawan  $R^2 = 0.579$  menunjukkan terdapat pengaruh partisipasi pelanggan terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2_{xy}$ ) sebesar 0.579; artinya partisipasi pelanggan mempunyai pengaruh sebesar 57.9% terhadap kepuasan kerja.

Tabel 7.

**Pengaruh upaya pelayanan terhadap kepuasan kerja**

Hipotesis	P Value	Hasil Uji Hipotesis	R	R2
$H_7 =$ Terdapat pengaruh signifikan antara upaya pelayanan terhadap kepuasan kerja	0.001	$H_0 =$ Ditolak $H_a =$ Diterima	0.797	0.627

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan Nilai P value ( $=0.001$ )  $< 0.05$ . Artinya  $H_0$ : ditolak, hipotesis tidak ada hubungan signifikan antara upaya pelayanan terhadap kepuasan kerja ditolak.  $H_a$ : diterima; hipotesis terdapat hubungan signifikan antara upaya pelayanan terhadap kepuasan kerja diterima  $r = 0.797$ ; menunjukkan

terdapat hubungan variabel upaya pelayanan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0.797; artinya hubungan variabel upaya pelayanan terhadap kepuasan kerja mempunyai hubungan kuat. Tanda korelasi positif (+) 0.797, menunjukkan bahwa arah garis variabel upaya pelayanan karyawan terhadap



kepuasan kerjasearah; Artinya semakin besar nilai upaya pelayanan karyawan semakin besar pula nilai kepuasan kerja. Oleh karena itu upaya pelayanan perlu diperhatikan, semakin baik upaya pelayanan karyawan semakin baik pula kepuasan kerja  $R^2 = 0.627$ ,

menunjukkan terdapat pengaruh upaya pelayanan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien determinasi ( $R^2_{xy}$ ) sebesar 0.627; artinya upaya pelayanan mempunyai pengaruh sebesar 62.7% terhadap kepuasan kerja.

Tabel 8.

**Pengaruh upaya pelayanan terhadap kualitas pelayanan karyawan**

Hipotesis	P Value	Hasil Uji Hipotesis	R	R2
$H_0$ = Terdapat pengaruh signifikan antara upaya pelayanan terhadap kualitas pelayanan karyawan	0.001	$H_0$ =Ditolak $H_a$ = Diterima	0.871	0.714

Nilai P value ( $= 0,001$ )  $< 0,05$ . Mengandung arti  $H_0$ : ditolak, hipotesis tidak terdapat hubungan signifikan antara upaya pelayanan terhadap kualitas pelayanan karyawan ditolak.  $H_a$ : diterima; hipotesis terdapat hubungan signifikan antara upaya pelayanan terhadap kualitas pelayanan karyawan diterimar  $=0.871$ ; menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara variabel upaya pelayanan terhadap kualitas pelayanan pegawai, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0.871; artinya hubungan antara variabel upaya pelayanan karyawan terhadap kualitas pelayanan karyawan mempunyai hubungan sangat kuat. Tanda korelasi

positif (+) 0.871, menunjukkan bahwa arah garis variabel upaya pelayanan terhadap kualitas pelayanan karyawan searah; Dengan demikian semakin besar nilai upaya pelayanan semakin besar pula nilai kualitas pelayanan karyawan. Oleh karena itu upaya pelayanan perlu diperhatikan, semakin baik upaya pelayanan karyawan semakin baik pula kualitas pelayanan karyawan  $R^2 = 0.714$  menunjukkan terdapat pengaruh upaya pelayanan terhadap kualitas pelayanan karyawan, diperlihatkan dengan koefisien determinasi ( $R^2_{xy}$ ) sebesar 0.714; Berarti upaya pelayanan mempunyai pengaruh sebesar 0.714% terhadap kualitas pelayanan karyawan.

Tabel 9.

**Pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan**

Hipotesis	P Value	Hasil Uji Hipotesis	R	R2
$H_0$ = Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan	0.001	$H_0$ =Ditolak $H_a$ = Diterima	0.792	0.698

Hasil penelitian menunjukkan perolehan Nilai P value ( $=0,001$ )  $< 0,05$ . Artinya  $H_0$ : ditolak, hipotesis tidak ada hubungan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan ditolak.  $H_a$ : diterima; Hipotesis terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan

diterima.  $r = 0.792$ ; menunjukkan terdapat hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan, dengan koefisien korelasi sebesar 0.792, artinya hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan berhubungan sangat kuat. Tanda korelasi positif (+) 0.792,

menunjukkan bahwa arah garis variabel kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan searah; semakin besar nilai kepuasan kerja karyawan semakin besar pula nilai kualitas pelayanan karyawan. Oleh karena itu upaya pelayanan perlu diperhatikan, semakin baik kepuasan kerja semakin baik pula kualitas pelayanan karyawan  $R^2 = 0.698$ , menunjukkan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan, dengan koefisien determinasi ( $R^2_{xy}$ ) sebesar 0.698; artinya kepuasan kerja berpengaruh sebesar 69.8% terhadap kualitas pelayanan karyawan.

## PENUTUP

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Yoon et al (2004:395-412). Dukungan organisasi, dukungan manajer dan partisipasi pelanggan mempunyai pengaruh terhadap upaya pelayanan karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, Manajemen

toko retail perlu memperhatikan Dukungan organisasi, dukungan manajer dan partisipasi pelanggan dalam rangka meningkatkan upaya pelayanan karyawan dan kepuasan kerja karyawan terutama dukungan manajer karena mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja karyawan. Upaya pelayanan dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh sangat kuat pada kualitas pelayanan karyawan sehingga perlu diperhatikan, dijaga demi peningkatan kualitas pelayanan karyawan.

Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor berpengaruh pada pelayanan dan kepuasan kerja selain faktor dukungan organisasi, dukungan manajer dan partisipasi pelanggan di toko retail. Perlu penelitian lebih lanjut mengenai faktor faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan karyawan selain faktor upaya pelayanan dan kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A and Weinberg, Charles B. (1975). Interactive Marketing Models, Journal of Marketing, Vol. 39, No. 4, October, pp. 16-23, American Marketing Association, DOI: 10.2307/1250591
- Ajala, Emmanuel Majekodunmi. (2012), The Influence of Workplace Environment on Workers' Welfare, Performance and Productivity, The African Symposium: An online journal of the African Educational Research Network 141, Volume 12, No. 1, June, ISSN TX 6-342-323, University of Ibadan, Nigeria
- Awan, Abdul Ghafoor. Hassan, Jahanzeb MS. Shahid, Perevaiz. (2014). Relationship between Employees Motivation & Customer Satisfaction a Case Study of Selected Banks in Pakistan. Global Journal of Human Resource Management Vol.2, No.3, pp.1-12, September, European Centre for Research Training and Development, UK
- Babin, Barry J. Boles, James S. (1998). Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women, Journal of Marketing, Vol. 62, No. 2, April, pp. 77-91, American Marketing Association, DOI: 10.2307/1252162
- 179 , Evan M. West, Jonathan P. Richter, Maurice N. Jr. (2002), Workplace relations: Friendship Patterns and Consequences According to Managers,

- Public Administration Review, Vol. 62, No. 2, March-April, pp. 217-230, Wiley, American Society for Public Administration
- Biswas, Soumendu. (2012). Impact of Psychological Climate & Transformational Leadership on Employee Performance, Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 48, No. 1, July, pp. 105-119, Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources, India
- Bitner, Mary Jo. (1992). The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, The Journal of Marketing, Vol. 56, No. 2, April, pp. 57-71  
Published by: American Marketing Association, Chicago, Illinois, USA
- Bolton, Ruth N. Drew, James. (1992). Mitigating the Effect of Service Encounters, Marketing Letters, Vol. 3, No. 1, January, pp. 57-70
- Boxer, I. and Rekettye, G. (2010), The Influence of Perceived Emotional Intelligence on The Perceived Service Value and Customer Loyalty, Acta Oeconomica, Vol. 60, No. 3, September, pp. 275-293, Akadémiai Kiadó, Hungarian Academy of Sciences, Budapest, Hungary
- Brady, Michael K., and J. Joseph Cronin Jr., (2002). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. Journal Marketing, Vol. 65. 34-49, July
- Dotson, Jeffrey P. Allenby, Greg M. (2010). Investigating the Strategic Influence of Customer and Employee Satisfaction on Firm Financial Performance Marketing Science, Vol. 29, No.5. September-October, pp 895-908. ISSN: 0732-2399, INFORMS, The Institute of Management Sciences, USA
- Enticott, Gareth. (2006). Modernising the Internal Management of Local Planning Authorities: Does It Improve Performance? The Town Planning Review, Vol. 77, No. 2, pp. 147-172, Liverpool University Press, Liverpool, UK
- Elmadağ, Ayşe Banu. Ellinger, Alexander Eand Franke, George R. (2008). Antecedents and Consequences of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 16, No. 2, Spring, pp. 95-110, Taylor & Francis, Ltd.
- Farrel, Andrew M. Souchon, Anne Land Durden, Geoffrey R. (2001). Service Encounter Conceptualization: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality, Journal of Marketing Management, ISSN 0267-257X, Westburn Publishers Ltd, Scotland, UK
- Furlong, Nancy, Lovelace, Eugene and Lovelace, (2000). Kristian Research Methode and Statistic: An Integrated Approach. USA: Harcourt Brace & Company
- García, Teresa. Varela, José and del Río, Marisa. (2011). Organizational service systems: Antecedents and consequences, Tourism and Hospitality Research, Vol. 11, No. 1, January, pp. 67-82, Sage Publications, Ltd, London, UK
- Giardini, Angelo and Frese, Michael. (2007). Affective Complementary in Service Encounters, Management Revue, Vol 18, No 1, pp. 75-87
- George, Jennifer M. and Jones, Gareth R. Towards An Understanding Of Customer Service Quality, Journal of Managerial Issues, Vol. 3, No. 2, Summer, pp. 220-238, Dept. of Economics, Finance & Banking, Pittsburg State University, Broadway, Pittsburg, KS 66762
- Gounaris, Spiros P et al, (2003). Antecedents to perceived service quality: an exploratory study in the banking industry, International Journal of Bank Marketing 21/4 [2003] 168-190 # MCB UP Limited [ISSN 0265-2323]

- Gremler, Dwayne D. Bitner, Mary Jo. (1994), the Internal Service Encounter, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5 No. 2, pp. 34-56. MCB University Press, 0956-4233 (IJSIM), USA
- Griffin, Mark A. Patterson, Malcolm G. and West, Michael A. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support, Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, No. 5, August, pp. 537-550, Wiley, New Jersey, USA
- Hall, Peter. Lee, Eun Ryung. Park, Byeong U. (2009). Bootstrap-Based Penalty Choice For The Lasso, Achieving Oracle Performance, Statistica Sinica, Vol. 19, No. 2, April, pp. 449-471
- Hunter, Stephen. Mc Laren Paul. (1993). Specialist Medical Training and The Calman Report: Deserves and Requires Imaginative Professional and Managerial Support, BMJ: British Medical Journal, Vol. 306, No. 6888, May 15, pp. 1281-1282
- Hsu, Tsuen-Ho. And Ciang, Chu Yin. (2011). Script comparisons during service encounters in fast-food chains, Tourism and Hospitality Research, Vol 11, No 1, January, pp. 19-29
- Ingram, Thomas N. and Bellenger, Danny N. (1983). Personal and Organizational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople, Journal of Marketing Research, Vol. 20, No. 2, May, pp 198-205, American Marketing Association, DOI: 10.2307/3151686, Birmingham, AL 35202
- amal, Ahmad dan Naser, Kamal. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. International Journal of Bank Marketing
- Johns, Nick. (1999). What is this Thing Called Service? European Journal Marketing, Vol. 33, No. 9/10, 1999:958-973, MCB University Press
- Kale, Sudhir H. (2006). Internal Marketing: An Antidote for Macau's Labor Shortage, UNLV, Gaming Research & Review Journal, Volume 11, Issue 1, Faculty of Business Bond University, Gold Coast, Australia
- Kinnear, Thomas C and Taylor, James R. (1996). Marketing Research: An Applied Research, USA: McGrawhill
- Lau, R.S.M, (2000). Quality of Work Life and Performance an Ad Hoc Investigation of Two Key Elements in the Service Profit Chain Model. International Journal of Service Industry Management, vol. 11 No. 5, pp 422-437, MCB University Press 0956-4233
- Lee, Haksik. Lee, Yongki, and Dongkeun. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction, Journal of Service Marketing, Vol. 14 No. 3, 2000, pp. 217-231
- Liao, Hui and Chuang, Aichia. (2004), A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes, *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 1, Februari, pp. 41-58, Academy of Management
- Liaw, Yuann-Jun. Chi, Nai-Wen and Chuang, Aichia. (2010). Examining the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance: The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support, Journal of Business and Psychology, Vol. 25, No. 3, September, pp. 477-492, Springer, New York, NY 10013, USA

- McElroy, James C. Morrow, Paula C. Power, Mark L. Iqbal, Zafar, (1993). Commitment and Insurance Agents' Job Perceptions, Attitudes, and Performance, the Journal of Risk and Insurance, Vol. 60, No. 3, September, pp. 363-384, American Risk and Insurance Association, DOI: 10.2307/253034, Management of Risk Centre for Risk and Insurance Studies, Nottingham University Business School, Nottingham, UK
- Mills, Peter K. Morris, James H. (1986), Clients as "Partial" Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation, The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, October, pp. 726-735
- Mills, Peter K. Chase, Richard B. (1983), Margulies, Newton. Motivating the Client-Employee System as a Service Production Strategy, the Academy of Management Review, Vol. 8, No. 2, April, pp. 301-310
- Nguyen, Nha. Leblanc. (2002). Contact Personnel, Physical Environment and The Perceived Corporate Image Of Intangible Services By New Clients. International Journal of Service Industry Management, Vol. 13 Iss: 3, pp.242 – 262, MCB UP Ltd
- Nygaard, Arne. Biong, Harald. Silkoset, Ragnhild. (2010). The Influence of Retail Management's Use of Social Power on Corporate Ethical Values, Employee Commitment, and Performance, Journal of Business Ethics, Vol. 97, No. 1, November, pp. 87-108, Springer, Berlin, Germany
- Pugh, S. Douglas. Joerg Dietz, Jack W. Wiley and Scott M. Brooks, (2002). Driving Service Effectiveness through Employee-Customer Linkages, the Academy of Management Executive, Vol. 16, No. 4, November, Services: Enhancing Effectiveness, pp. 73-84, Academy of Management
- Sharma, Neetu. (2013). Marketing Strategy on Different Stages PLC and Its Marketing Implications on FMCG Products, International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, ISSN 2277- 3622, Vol.2, No. 3, March, Barkatullah University Bhopal, India, [www.indianresearchjournals.com](http://www.indianresearchjournals.com)
- Sutermester, Robert A. (1971). Employee Performance and Employee Need Satisfaction — Which Comes First? California Management Review, Vol. 13, No. 4, Summer, pp. 43-47, University of California Press, DOI: 10.2307/41164318, Oakland, CA 94612–3758, USA
- Shore, Ted H. Bommer, William H. Shore, Lynn M. (2008), An Integrative Model of Managerial Perceptions of Employee Commitment: Antecedents and Influences on Employee Treatment, Journal of Organizational Behavior, Vol. 29, No. 5, July, pp. 635-655, Wiley, New Jersey, USA
- Schneider, Benjamin. Chung, Beth and Yuskos, Kenneth P. (1993). Service Climate for Service Quality, Current Directions in Psychological Science, Vol. 2, No. 6, December, pp. 197-200, Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA 91320, USA
- Singh, Mira and Pestonjee, D. M. (1990). Job Involvement, Sense of Participation and Job Satisfaction: A Study in Banking Industry, Indian Journal of Industrial